



Número 8, Año 2024, mes Agosto

# CUADERNO DIGITAL

# Versatilidad educativa en la gestión del cambio

**Versatilidad educativa**
**en la gestión del cambio**
**Lourdes Linero y Francisco Reyes**
Primera edición: Agosto, 2024
Maracay, Venezuela
Depósito Legal: **AR2024000417**
ISBN:**978-980-7898-93-5**







Portada y Diagramación: María Fernández
Formato Electrónico: Nohelia Alfonzo
Revisión General: Crisálida Villegas

**Colección Cuaderno Digital de Pedagogía Critica**
**Número 8, Año 2024, Mes de Agosto**

Es una publicación correspondiente a la colección de Cuadernos Digital de CESPE Venezuela publicados por el Sello Editorial Escriba. Escuela de Escritores, dirigida al público general que tiene como propósito divulgar saberes culturales, educativos y socio tecnocientíficos relacionados con la pedagogía crítica




# Junta Directiva



https://cespevenezuela.wixsite.com/cespe-venezuela
cespevenezuela@gmail.com

# Tabla de Contenido






Dra. Lourdes Linero
ID 0000-0002-8615-2704

Dr. Francisco Reyes
ID 0009-0002-2133-1514


# Presentación

El mundo esta signado por el cambio, las instituciones educativas requieren de la versatilidad de sus colaboradores y de una adecuada gestión por parte de los directivos con la convergencia de todos. Derivado de esta generalización el entorno educativo está en constante evolución, lo cual exige que estos se adapten a la realidad cambiante para dar respuesta efectiva a las dimensiones y factores que exigen su transformación.

Por lo descrito, las variables versatilidad y gestión del cambio en este tipo de organización forman un binomio donde subyacen requerimientos educativos, adopción de tecnologías emergentes, metodologías de mediación, así como, dar respuestas flexibles a aquellas exigencias demandadas por la comunidad educativa. Lo detallado convida a gestionar y planificar el cambio minimizando posibles resistencias. Esto motivó a asumir la versatilidad como una habilidad para liderar garantizando adaptabilidad, así como, capacidad de respuesta ante los constantes cambios que se suceden en el entorno educativo. Un gerente versátil debe tener capacidad de respuesta a los diferentes desafíos adaptándose a todo tipo de contextos.



## Versatilidad

Es la capacidad de realizar una variedad de tareas o roles con facilidad y flexibilidad. Implica ser adaptable, ingenioso y receptivo a diferentes situaciones y contextos. De acuerdo a Pérez. G (2020) transversalizando la versatilidad al docente, es una habilidad del líder educativo que le permite auto liderarse, así como invitar a los demás a recorrer rutas para alcanzar los futuros deseables previamente diseñados en los procesos de planificación. El docente además de accionar, es decir, gestionar debe repensar el futuro lo cual lleva implícito la versatilidad, capacidad prospectiva, pronosticar tendencias, dar respuestas e imaginar escenarios alternativos para una adecuada gestión del cambio.

Lo abordado puede cristalizarse dando vida a organizaciones inteligentes debidamente gerenciadas por personas con competencias directivas capaces de crear un clima que estimule la interacción, innovación, la transformación y el desarrollo del liderazgo en los docentes acompañados con pensamiento crítico. Esto requiere del desarrollo de la ecocognición, de la capacidad perceptivas y adecuar respuestas a los cambios que se generan continuamente.

Es conveniente traer a este contexto las palabras de Bronfenbrenner (1987) que sostiene que la organización educativa, indistintamente del nivel que se trate, es un microsistema donde el hombre afecta y es afectado. En el se encuentran entornos, donde se interactúa con cada una de las actividades, roles asignados provocando que las relaciones interpersonales sean capaces de producir cambios, se puede afirmar que estos hechos ambientales afectan el desarrollo de las personas son las actividades interpersonales en entornos educativos, pero su versatilidad es capaz de facilitar su adecuación.





**Penetramos la estructura de la versatilidad para desvelar algunas cualidades de las organizaciones y personas versátiles:**



**Adaptabilidad al cambio**
Habilidad de transformarse para alcanzar un determinado objetivo. Es decir, la capacidad de redefinir la manera de trabajar efectiva mediante estrategias como respuesta a oportunidades que brinda el entorno. Percibe los cambios como oportunidades para aprender y crecer.

**Resiliencia**
Esta competencia blanda desarrolla en las instituciones educativas y en sus individuos la capacidad para adaptarse, aprender como prosperar a pesar de las vicisitudes. Al ser flexibles pueden resistir mejor la influencia de los factores y el rediseño de los planes operativo de forma eficaz y eficiente.





**Innovación**
Una organización versátil estimula la cultura de la innovación. Al estar abiertas al cambio, las instituciones evolucionan continuamente logrando posicionarse en el contexto. Esta manera de ser propositiva es vital para transitar en entornos complejos e impredecibles.



**Ventaja estratégica**
La versatilidad proporciona a las organizaciones ventajas estratégica. Pueden aprovechar las oportunidades. Están mejor posicionadas para liderar los cambios del entorno educativo. Poder anticiparse y responder a los cambios en el entorno genera ventajas significativa.





**Sostenibilidad**
Permite a las empresas adecuar sus practicas a las presiones medioambientales y sociales aumentando así las probabilidades de prosperar a largo plazo.

## Adaptabilidad al cambio

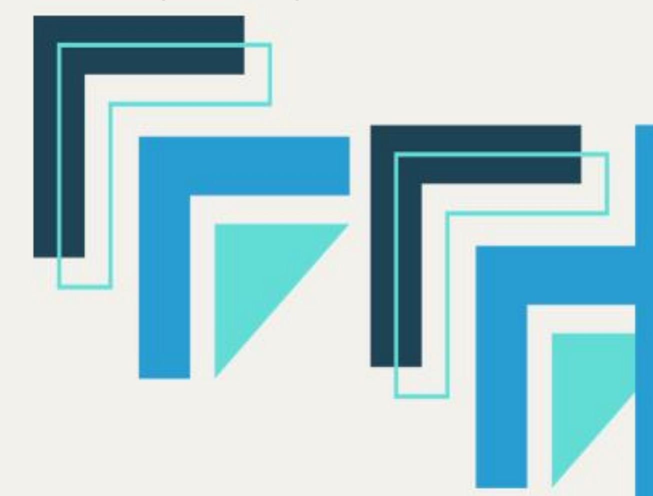


Tomando como referencia la concepción del cambio para Aristóteles, el movimiento es una característica implícita de los seres físicos (naturales), paralelamente otros filósofos lo pensaron como descomposición o deterioro de la materia, el filósofo precitado lo comprendió desde una visión perfectiva, porque el movimiento es el efecto de la predisposición del entorno natural a desarrollarse, hacia el perfeccionamiento.



En este orden de ideas, refiriéndonos a la emblemática Cueva de Platón, considera que la realidad observada es solo una sombra de la verdadera realidad. En esa caverna, los cautivos ven solo sombras proyectadas en la pared por las figuras que allí deambulan, considerando que esa es la única realidad existente. Se torna interesante ese ambiente controlado, cuando una de las personas es liberada, al emerger de ese sitio sombrío, se da inicio al proceso perceptivo de las múltiples realidades y a descubrir su verdadero significado.

Direccionados a la comprensión del cambio, se puede reflexionar sobre esta alegoría, ese mundo sensible referido a la realidad física y tangible lo podemos percibir a través de los sentidos, por tal razón es una parábola del cambio y la transformación personal. Cuando el individuo sale de la cueva experimenta un cambio fundamental en su percepción del mundo, pasando de la ignorancia a un nivel más profundo de sabiduría, es decir, navega el mundo inteligible. Este cambio lleva consigo dejar de lado lo dogmático y la preconcepción de las ideas para abrirse a una nueva manera de ver e intervenir la realidad para comprenderla.





## La adaptabilidad, inteligencia versátil y la resistencia al cambio

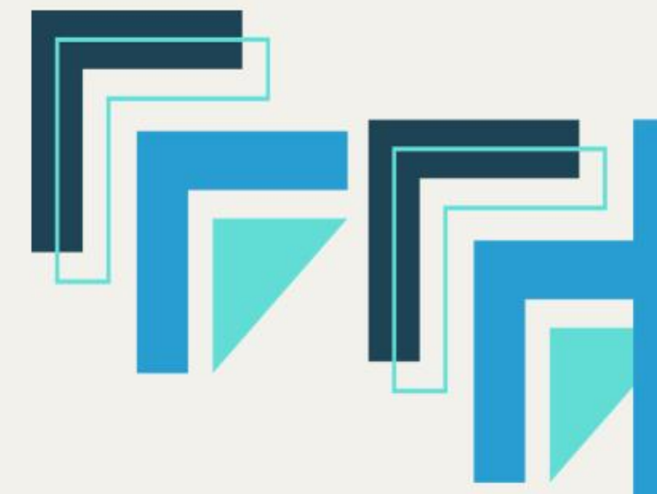


### La adaptabilidad

La adaptabilidad hace referencia a la disposición de modificar lo individual, esa parte de la personalidad donde está alojada nuestras resistencias, pudiendo ser rígida para aceptar nueva información o cambios en el medio ambiente. Es decir, limita el estudio de los indicadores que arrojan señales impidiendo alcanzar determinados objetivos. Cuando aceptamos, emana la versatilidad en el comportamiento personal para adaptarnos a variados contextos, situaciones e interacciones (Caib.es, 2024).

### Inteligencia versátil

Esta capacidad se perfecciona como una herramienta cardinal para los que se desempeñan en la docencia, ya transcurrida las dos primeras décadas del siglo XXI se perfila como tendencia. Esta habilidad, permite a los educadores adaptarse a los entornos cambiantes, despierta el espíritu innovador en su praxis y les permite dar respuesta a las múltiples necesidades de sus estudiantes.





"La inteligencia versátil se define como la capacidad de adaptar las habilidades cognitivas a nuevas situaciones y tareas de manera efectiva. Esta capacidad implica no solo la adquisición y el uso de conocimientos, sino también la flexibilidad para aplicarlos de manera creativa y estratégica en diferentes contextos“ (Sternberg, 2015).

Se desprende de lo planteado por el autor, que este tipo de inteligencia enfatiza la importancia de la adaptabilidad y flexibilidad en el uso del conocimiento para resolver problemas y afrontar nuevos desafíos. La inteligencia versátil no se limita a la adquisición de información, además implica la capacidad de pensar de manera creativa para aplicar el conocimiento estratégico en diferentes situaciones.




Fuente: Adecuado por Linero y Reyes 2024





## La gestión del cambio

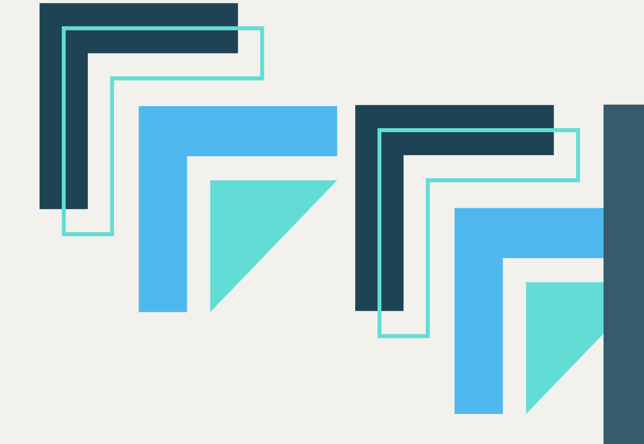
Aplicación de un proceso estructurado y conjunto de herramientas para liderar el lado humano del cambio orientando al logro hacia resultado planificado.

Abordando este proceso desde una perspectiva organizacional, se puede considerar como una competencia del liderazgo que hace realidad el cambio dentro de una institución u organización. Igualmente se considera como una herramienta estratégica concebida y diseñada para aumentar la capacidad de transformación y respuesta de la organización.

"La gestión del cambio en la educación universitaria es un proceso complejo que requiere un enfoque estratégico y sistemático para navegar por las transiciones organizacionales y culturales que son esenciales para adaptarse a las demandas en constante evolución del entorno educativo" (Aguirre, 2019).



Es un aspecto fundamental para las instituciones de educación que buscan adaptarse a las demandas del entorno actual. Esto lleva implícito recorridos por transiciones complejas, tanto organizacionales como culturales, de esta manera se garantiza que la institución se mantenga adecuada al entorno y competitiva.





11

## Para gestionar el cambio es necesario:

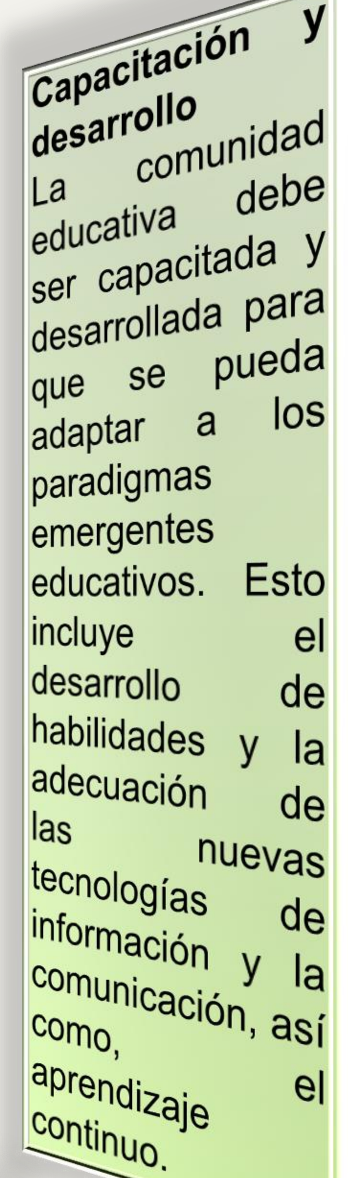






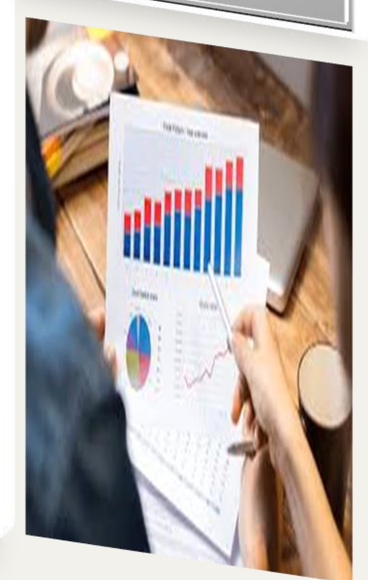
**Establecer una visión clara y compartida**
La organización debe diseñar una visión clara del destino y los procesos para alcanzarlo (incluye principios y valores). La visión debe ser compartida por todos los intervinientes del proceso educativo.

**Comunicación efectiva.**
Es determinante mantener una comunicación efectiva y asertiva con los involucrados en el proceso de gestión del cambio. Esto coadyuvará en la reducción de la resistencia y a estimular la participación de todos.



**Capacitación y desarrollo**
La comunidad educativa debe ser capacitada y desarrollada para que se pueda adaptar a los paradigmas emergentes educativos. Esto incluye el desarrollo de habilidades y la adecuación de las nuevas tecnologías de información y la comunicación, así como, el aprendizaje continuo.

**Evaluación y seguimiento**
Es importante evaluar el impacto del proceso de cambio y realizar los ajustes necesarios para garantizar su éxito.





La gestión del cambio es concebido como un proceso continuo que demanda de un compromiso permanente por parte de todos los intervinientes.




## Definición de la resistencia al cambio

Es pertinente traer las palabras de Kotter (1995) que considera que "La resistencia al cambio es una reacción humana natural que surge de la aversión a lo desconocido y al miedo a perder el control. Esta resistencia puede manifestarse de diversas maneras, incluyendo actitudes negativas, comportamientos pasivos y comportamientos activos". El autor destaca en su definición, que la resistencia al cambio es una reacción natural y común ante las modificaciones del entorno o en las rutinas cotidianas. Se exterioriza como una tendencia a oponerse o rechazar las nuevas experiencias, ideas o situaciones.

Contextualizando en las organizaciones educativas, la resistencia al cambio se entiende como un comportamiento observable en respuesta a la insatisfacción ´por parte de los docentes como objeción a la introducción de nuevas tecnologías, procesos, o equipos; esto no ocurre solamente en los contextos educativos, igualmente sucede en cualquier organización. El sistema educativo y sus distintos subsistemas, cuya misión es satisfacer las necesidades de formación de las personas, deben asumir que el cambio es indetenible e inevitable.

El docente como talento humano es muy importante cuando se constituye en un factor determinante en la gestión de cambio, para esto requieren de nuevas orientaciones pedagógicas en el avance hacia la implementación de Entornos Virtuales de Aprendizaje que podrían proporcionarle un impacto trascendente en la inserción social del estudiante como el acortamiento de la distancia, combinar el trabajo con los estudios, la multimodalidad y lo más importante permitir el desarrollo de la autonomía del propio proceso de aprendizaje.






Lo expuesto permite afirmar que es indetenible la generación de cambios en los estilos de docencia. Valiéndose de su versatilidad puede hacerse continuo e impactante de manera positiva en el clima organizacional, con sus prácticas pedagógicas primeramente habrá un cambio en lo persona, seguidamente se producirá efecto innovador en el estudiante y en el sistema educativo. Estos son algunos de los beneficios de su correcta gestión.



Las organizaciones son cunas de paradigmas, sin embargo, deben ser revisados continuamente de acuerdo a las necesidades de comprensión de la realidad vista desde sus múltiples dimensiones y factores. En este devenir, Covey (1997, p.40) se plantea que:

> …los paradigmas se emplean por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuestos o marco de referencia; un cambio de paradigma es cuando se rompe con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas, ese cambio … nos empuja de modo instantáneo o gradual, de la forma que poseemos de ver al mundo a otra.  Ese cambio genera poderosas transformaciones.

Lo expuesto por el autor, permite inferir sobre la necesidad de observación continua del contexto interno y externo de la organización. Su análisis indetenible y global permitirá que se rompan las estructuras del pensamiento permitiendo que emerjan nuevos modelos teóricos y maneras de ver y abordar la realidad para ir tras la búsqueda transformacional en beneficio de todos.



# El liderazgo influenciado por la versatilidad

Los lideres deben manejar los procesos comunicacionales, la razón estriba en la necesidad de resolución de problemas, estimular la innovación, mejorar la productividad, la eficiencia sobre todo en el ámbito educacional. El liderazgo requiere de características definitorias. En este sentido para liderar procesos educativos entre estos el aprendizaje e igualmente en cualquier organización, es condición sine qua non contar con la versatilidad como una habilidad de liderazgo.

## Versatilidad habilidad blanda del liderazgo

Un líder debe desarrollar habilidades duras y blandas, sin embargo, para ser versátil requiere de esfuerzo. Esto exige reconocer y respetar el pensamiento de su equipo, influenciar en su comportamiento hasta que sea observable por cierto tiempo de acuerdo con las particularidades de cada colaborador. Con la intención de soportar lo planteado Leimbach (s/f) señala que ser líder versátil es una sentencia propia de él, esto le permite emprender su desarrollo permitiendo que emerja versatilidad según las circunstancias o cuando la tensión interpersonal es alta e interfiere con el desempeño efectivo.

La versatilidad debe estar acompañada de asertividad. Cuando decimos que esta última es el idioma del liderazgo, nos referimos al hecho comunicacional expresado con un alto grado de eficiencia, de tal manera que los demás no solo escuchen lo que se dice, sino que comprendan las distintas miradas y a la vez se sientan aceptados y comprendidos. Se un líder con estas características es una sentencia propia de él, esto le permite iniciar su desarrollo para que emerja versatilidad según las circunstancias que a continuación mencionamos:

- En periodos de alta tensión
- Cuando la tensión interpersonal es alta e interfiere con el desempeño efectivo.
- En tiempos de conflicto o de potencial conflicto.
- Cuando el riesgo de una pobre relación interpersonal es alto.
- En el momento de dar retroalimentación sobre el comportamiento observado.

(Leimbach, M.)



## Impacto de la Versatilidad en las relaciones Líder-Colaborador



Sin querer ser repetitivos, la versatilidad se asocia con el objetivo logrado, negociaciones, consultoría, relaciones con los intervinientes e infinidad de funciones. Desarrollar la versatilidad de sus líderes les ayudará a manejar desafíos complejos, reducir tensión y conflicto, constituir un equipo más colaborativo y crear una organización innovadora. En por ello que la versatilidad es la clave.

Un aspecto que no se puede dejar de lado es la confianza en los procesos lideraros. Cuando la confianza esta ausente, es probable que esto afecte al clima organización generando tensiones y caída de la productividad. Para Leimbach (s/f) quien realizó estudios en esta área, las personas con diferente estilo social tienden a perder la confianza por variadas razones. Derivando en la docencia cuando estos, pierden la seguridad termina en pérdida de la confianza. Para los facilitadores expresivos y afables es la pérdida de apoyo, en los analíticos es la falta de consistencia en la retroinformación.



En este orden discursivo habitamos un mundo en constante cambio, la cotidianidad enfrenta a nuevos desafíos, donde las necesidades han obligado al hombre a diseñar nuevas herramientas. La presencia en estos eventos ha permitido formar parte de los procesos transformacionales en todos los ámbitos de la vida. Esta corriente cambiante le imprime la emocionalidad y desafíos a los procesos que a la vez requieren de su gestión, un líder no será capaz de gestionar las emociones ajenas si no son capaces de gestionar las propias.

Es indudable que uno de los espacios en los que más se observan estas transformaciones es el mundo organizacional. En este contexto, se requiere contar con la versatilidad del líder, esta es indispensable para las instituciones que estratégicamente realizan recorridos sobre la estrategia implementada para alcanzar sus objetivos.

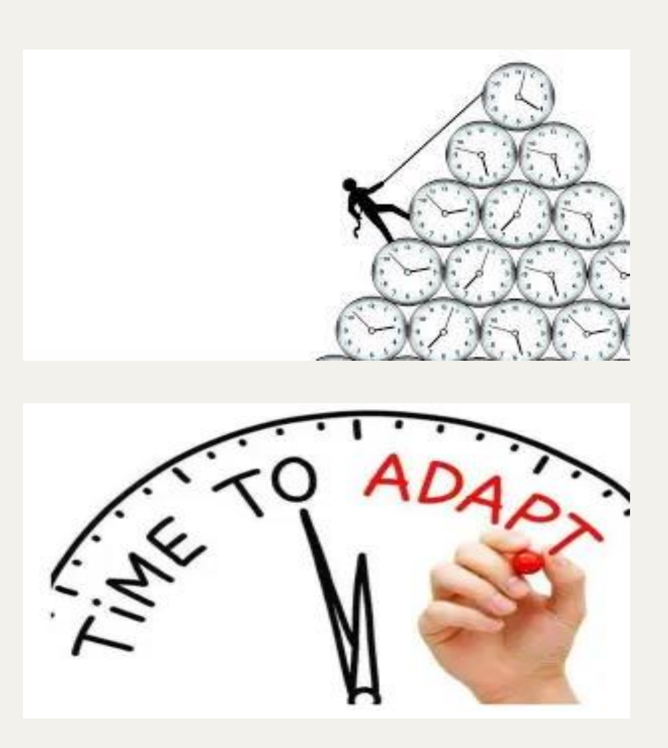
## Desarrollando la versatilidad

Si bien es cierto que algunas personas pueden estar dotadas naturalmente de una mentalidad versátil, también lo es que esta habilidad puede desarrollarse y perfeccionarse con el tiempo. Este proceso de desarrollo, implica abrazar nuevas experiencias, retos, desafíos e ir tras oportunidades de aprendizaje, crecimiento personal, profesional, así como laboral.

Para desarrollar versatilidad se requiere la determinación de salir de la zona de confort y asumir tareas y posturas en algunos casos desconocidas o desafiantes. Existen distintos métodos mediante los cuales, se puede desarrollar esta habilidad, entre estos la adopción de nuevos pasatiempos o intereses, buscar nuevas oportunidades laborales, tomar cursos o programas de capacitación.



Se desprende de lo planteado, la versatilidad es una cualidad transcendental en el desarrollo de la gestión de cualquier organización, sin embargo, es importante establecer que es diferente a especialización. Esta última implica centrarse en un área específica del saber volviéndose altamente preparado en esta. Si bien es cierto, que especializarse puede ser beneficioso en ciertos campos, También lo es, que puede limitar la capacidad de adaptación del individuo a nuevas situaciones y asumir diferentes roles. Paralelamente la versatilidad, implica ser competente en la aplicación de las propias competencias en diferentes áreas o contextos.




Una tendencia es que se le da nombres especiales a todo, cada vez se busca ser más especialistas, saber mucho de un área específica, eso da seguridad, hace fuertes en las organizaciones, conocer más que cualquier otro una materia especifica. Sin embargo ¿qué ocurriría con la aparición de nuevas oportunidades, tal vez diferentes, en aquellas que requieran otras capacidades o talentos? De ahí que más que una carreras o un título de cuarto nivel, habría que hablar de competencias, por que la especialización también puede llevar a la limitación. (Rodríguez, (2015).

## Ejemplificando la versatilidad adaptativa

Ejemplo de versatilidad adaptativa en la educación pospandemia:



Para graficar lo desarrollado, se presenta el siguiente ejemplo que permita visualizar como la versatilidad adaptativa facilita en cualquier institución educativa asumir nuevos roles de desempeño ante las múltiples realidades que emergen por cualquier evento, en este caso se tomó la emblemática pandemia ocurrida a inicio de la tercera década de este siglo.

Con el brote de la pandemia las instituciones educativas a nivel latinoamericano prácticamente se paralizaron dejando de prestar sus servicios. Para evitar la parálisis, una de estas organizaciones decidió por la implementación de un modelo hibrido de aprendizaje. Una de las ventajas que ofrece este modelo, es la combinación de las clases presenciales con las virtuales, lo cual les permite al estudiantado la elección de la modalidad que mejor se adapte a sus necesidades y estilos de aprendizajes para cada situación.



Con la finalidad de dejar clara la aplicabilidad de este modelo, se debe dar respuesta a esta interrogante:

**¿Cómo podemos visualizar la versatilidad adaptativa en este ejemplo?**



**Flexibilidad en los horarios**: La institución ofrece una variedad de horarios para las clases presenciales y distales, permitiendo a los estudiantes actividades síncronas y asíncronas según las necesidades.

**Personalización del aprendizaje:** Los participante acceden a la plataformas digitales lo cual les permiten avanzar a su propio ritmo en los contenidos y realizar actividades complementarias según sus necesidades.

**Evaluación continua**: Se monitorea el progreso de los estudiantes y ajustan las estrategias de mediación según sea necesario.

**Versatilidad adaptativa en este ejemplo**

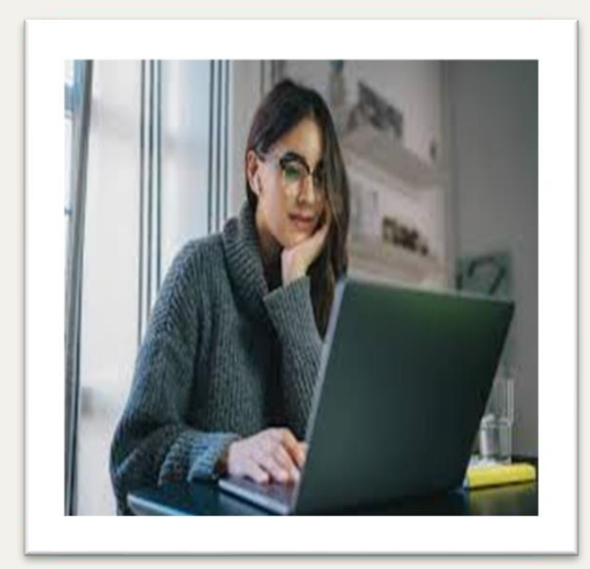
**Atención a las necesidades individuales**: Los docentes están capacitados para brindar apoyo personalizado a cada estudiante, mediante tutorías individuales, grupos de estudio o actividades específicas.

**Combinación de herramientas tecnológicas**: Se utilizan diversas estrategias tecnológicas como videoconferencias, foros en línea y realidad virtual aumentada, para enriquecer la experiencia de aprendizaje tanto en el aula como a distancia.

### La hibridación del modelo educativo

Se observa en el desarrollo del ejemplo, que el modelo educativo adoptado demuestra una capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno y a los requerimientos individuales de los estudiantes.

Combinando el modelo presencial con el virtual, se logra: la hibridación del modelo educativo, combina elementos de la educación presencial y en línea, este modelo ha logrado con éxito un proceso de adaptabilidad en los últimos años. Esta modalidad ofrece una flexibilidad sin precedentes, permitiendo a los estudiantes aprender a su propio ritmo y desde cualquier lugar con conexión a internet.



## Reflexiones finales



La versatilidad es una de las habilidades más poderosas que debe desarrollar un docente para mantenerse vigente en la esfera educativa actual. Todas las instituciones educativas deben ser creadas con el objetivo de inculcar valores en los estudiantes, lo cual exige a las personas que se desempeñen en esta área desarrollar habilidades adaptativas, transmisoras de principios y ser facilitadora en la construcción de la eticidad.

Una cualidad esencial que puede ayudar a las personas a maximizar su potencial direccionándolo al éxito en diversas áreas de sus vidas, es la capacidad de adaptarse al cambio en diferentes situaciones o contextos para realizar una amplia gama de tareas con eficiencia. Las personas versátiles son muy valoradas en variados campos, como los negocios, la cultura, las artes, especialmente en la educación, debido a su habilidad para adaptarse eficazmente a las circunstancias y desafíos que surgen constantemente.



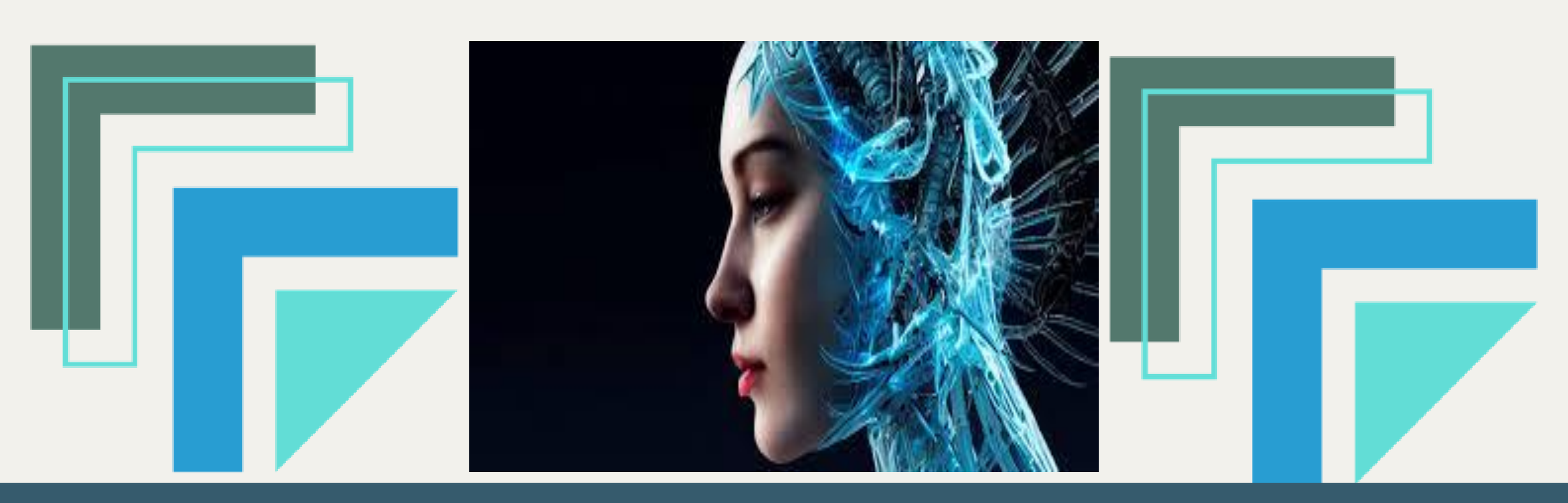
A lo largo del desarrollo de las de este trabajo, permitió considerar la versatilidad intelectual, como una capacidad adaptativa ante cualquier situación, aprender nuevas habilidades y pensar de manera creativa, se ha convertido en una competencia exigida en el siglo XXI. El conocimiento se vuelve obsoleto a un ritmo acelerado y la atracción laboral cambian constantemente de acuerdo a las exigencias tecnológicas, aquellos profesionales que poseen esta habilidad tienen una clara ventaja.

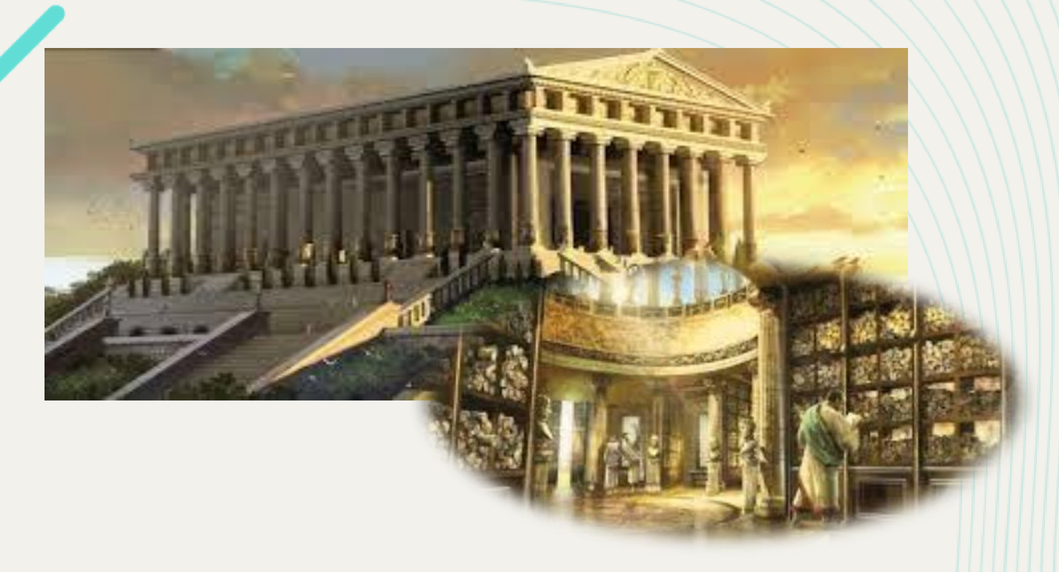
En este sentido, la versatilidad intelectual es una cualidad que permite enfrentar los desafíos del futuro con confianza y optimismo. Al desarrollar esta habilidad, se esta invirtiendo en el propio crecimiento personal y profesional.



La gestión del cambio es un proceso desafiante en el cual subyace la transformación organizacional para adecuarse a un entorno cambiante en constante evolución. Sin embargo, en este proceso es necesario tomar en consideración la resistencia al cambio como reacción humana que puede obstaculizar la adecuación a las exigencias del entorno. Esto significa que una gestión exitosa del cambio pasa por comprender las razones generadoras de la resistencia, dentro de las cuales se encuentra el temor a lo desconocido generadora de incertidumbre, la falta de control del proceso y la falta de comunicación.

Adaptarse a los cambios implica ser capaces de modificar los comportamientos en relación con los objetivos. Quien se adapta a estos con facilidad demuestra que es versátil, flexible y de mente abierta para absorber nuevos aprendizajes. Para ello es requerido un pensamiento crítico como habilidad directiva, ya que, gracias a él, se hace un uso adecuado de los recursos y se busca el bien de todas las partes que conforman la estructura corporativa.





Adaptabilidad/flexibilidad - Caib.es (s/f). https://www.caib.es/sites/avaluacio360/es/2_adaptabilidadflexibilidad_0/

Aguirre, M. A. (2019). Gestión del cambio: el nuevo desafío para mejorar la calidad de la educación superior. *Revista de Investigación*, 43(98), 3-18. https://www.redalyc.org/journal/3761/376168604012/html/

Belsky, G. (s/f). *¿Qué es la flexibilidad cognitiva?.* https://www.understood.org/es-mx/articles/que-es-la-flexibilidad-cognitiva

Covey, S. (1997). *El liderazgo centrado en principios*. Madrid: Paidós.

Flores, A. (2021). *El futuro del trabajo es híbrido: Cómo adaptarse a la nueva normalidad laboral.*

Leimbach, M. (s/f). *Liderazgo Versátil. La habilidad más poderosa de un Líder.* https://www.wilsonlearning.com/index.php/wlw/articles/l/leadership-versatility/es?site=LATAM#:~:text=La%20versatilidad%20en%20el%20liderazgo,el%20mejoramiento%20de%20la%20productividad%2C










Kotter, JP (1995). *Liderando el Cambio*. Harvard Business School Press.

Pérez. G. (2020). *Aumento de la versatilidad*. https://derechoalagestion.wordpress.com/2020/06/08/aumento-de-la-versatilidad-social-lex

Renault, G. (2020). *La versatilidad de ser alumnos y docentes*. https://www.perfil.com/noticias/opinion/gabriela-renault-versatilidad-de-ser-alumnos-y-docentes-coronavirus.phtml

Sternberg, RJ (2015). La teoría de la inteligencia de Sternberg. *Psicología cognitiva*, 557-627).